



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## Gestión empresarial sustentable: adaptación y generación de ventaja competitiva

*Ruth Selene Romero Saldaña<sup>1</sup>*  
*María Angélica Cruz Reyes<sup>2</sup>*

### Resumen

La forma de administrar las organizaciones ha cambiado, adaptándose a las necesidades de la sociedad, por esta razón la gestión busca cambiar, para reducir riesgos en las empresas sin traspasar los umbrales de los límites planetarios, que causan desequilibrios y cambios climáticos. De manera que, la gestión empresarial sustentable, puede ser una pieza clave para la adaptación, por lo cual la presente investigación se centra en identificar estrategias de un sistema de gestión empresarial sustentable, para aportar un modelo integral de gestión empresarial sustentable con bases teóricas como una nueva forma de gestión. La investigación es un estudio de caso, con un enfoque cualitativo; se centró en una organización de la industria del jabón, que cuenta con estrategias y elementos de una visión de gestión empresarial sustentable se realizaron cuestionarios a colaboradores, en donde se identificaron variables clave para la adopción de sustentabilidad y ventaja competitiva sostenida.

*Palabras clave:* Gestión empresarial sustentable, ventaja competitiva, industria del jabón.

### Abstract

The way organizations are managed has changed, adapting to the needs of society. For this reason, management seeks to change, to reduce risks in companies without crossing the thresholds of planetary boundaries, which cause imbalances and climate change. That being the case, sustainable business management can be a key element for adaptation, therefore, this research focuses on identifying strategies for a sustainable business management system, to provide a comprehensive model of sustainable business management with theoretical foundations as a new form of management. The research is a case study with a qualitative approach; it focused on an organization in the soap industry, which has strategies and elements of a sustainable business management vision. Questionnaires were administered to employees, which identified key variables for the adoption of sustainability and sustained competitive advantage.

*Keywords:* Sustainable business management, competitive advantage, soap industry.

---

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración

<sup>2</sup>Instituto Politécnico Nacional, ESCA Tepepan

## **Introducción**

El crecimiento económico ha mejorado las condiciones de vida para el ser humano, facilitando las actividades, aumentando la esperanza de supervivencia humana, cambios en la manera de producir, de consumir y de vivir, sin embargo, con el paso de los años se ha evidenciado la degradación ambiental generada por la sobreexplotación de los recursos naturales, la contaminación, los desechos y las desigualdades sociales son cada vez más evidentes. Trasgrediendo límites planetarios (Rockström, 2009) que se da debido al aumento de producción y demanda por el crecimiento poblacional, pues los niveles de consumo, producción de desechos, las emisiones contaminantes generan una degradación ambiental que no permiten la recuperación del planeta, haciendo daño a los sistemas ecológicos básicos (Hart, 1995), de tal modo se genera un riesgo de que las perturbaciones humanas desestabilicen los sistemas planetarios a escala mundial.

De igual manera, las empresas son parte importante del crecimiento económico, ya que son el motor que lo genera, por esta razón, son parte importante de la generación de la contaminación, la degradación ambiental y la sobreexplotación de los recursos naturales de la tierra, el cual trae consigo el riesgo de no generar crecimiento económico y por lo tanto no perdurar en el tiempo, de esta manera las empresas son una pieza clave para la mejora de la calidad de vida de los seres vivos, al ser disruptivos y cambiar la manera de generar beneficio, rompiendo paradigmas y buscando diferentes formas de gestionarse.

De esta manera la gestión estratégica se hace necesaria para la supervivencia de las empresas ya que esta debe ser operada basada en la sustentabilidad, dando pie a la gestión estratégica sustentable, la cual se refiere a los procesos internos cognitivos, estratégicos, estructurales y operativos que deben funcionar de manera equilibrada en una organización (Stead and Stead, 2008), tomando en cuenta los pilares de la sustentabilidad.

De tal manera, que las estrategias de sustentabilidad deben brindar a las organizaciones ventajas competitivas al reducir el uso de recursos, minimizando desechos contaminantes, y generando ahorros significativos por medio del desarrollo de estrategias basadas en los recursos de la empresa y capacidades, los cuales pueden ser internos o externos, difíciles de replicar.

Sin embargo, las empresas al aplicar las estrategias sustentables solo se enfocan en los aspectos económicos y ambientales, relegando al aspecto social, por lo cual, el desarrollar modelos de gestión que generen la ventaja competitiva, crecimiento económico y que tomen los tres pilares de la sustentabilidad, económica, ambiental y social, de manera holística será un plus para generar una ventaja competitiva sostenida, la cual, se refiere a que esta ventaja se mantendrá a pesar del tiempo y de que los competidores quieran copiarla (Barney, 1991).

De esta manera, los objetivos 2030 han puesto metas importantes para todos los países y las personas, la cual es una forma de presionar a la humanidad para responsabilizarnos por el cambio climático que se está dando, generada por los cambios que se han provocado en la tierra, por lo cual muchas empresas y organizaciones buscan adaptarse a los cambios y gestionar de maneras diferentes, pues los cambios son vertiginosos y las empresas se deben de volver cada vez más resilientes en cuanto a innovación de productos, materiales, producción, distribución, consumo y desechos, cambiando la manera de generar beneficios.

Esta investigación, por medio de una revisión bibliográfica identificó que los sistemas de gestión empresarial sustentable, es decir los sistemas de gestión integrados (SGI), no se han unificado, por lo cual, no pueden ser plenamente desarrollados, ni implementados. Los cuales son diferentes sistemas con múltiples procesos, que ayudan a las empresas a implementar diferentes estándares evitando la duplicidad de tareas para aprovechar los elementos de estos diversos sistemas, para eficientar la adopción de la sustentabilidad en los procesos (Nunhes, 2016). Sin embargo, estos no dejan de ser sistemas diferentes y creados para eficientar procesos con diferentes objetivos y metas, al ser diferentes en alcance y diseño, además de que son creados principalmente para cubrir regulaciones (Nawaz, 2018), por lo que al tratar de adaptarlos a un sistema único y eficiente se pierden los objetivos y no se acoplan con facilidad.

Por lo tanto se necesitan de estrategias holísticas que estén pensadas para adoptar la sustentabilidad de una manera más orgánica y que los procesos estén pensados en acoplar los tres pilares de la sustentabilidad (Hart, Dowell, 2011), adaptándose a la empresa en la que se está implementando de manera particular, de tal manera que, al identificar las estrategias de un sistema de gestión empresarial sustentable para la organización, ayuda a enfocar e incluso acelerar el ritmo de la creación de capacidades que nos lleven a la ventaja competitiva sostenida. Por lo cual, esta investigación procura aportar un modelo integral de gestión empresarial sustentable con bases teóricas como una nueva forma de gestión.

Por lo que, al crear un modelo de gestión empresarial sustentable que realmente se adapte a la empresa, con estrategias innovadoras a través de prácticas, recursos y tecnologías alternas, que resuelvan los cambios económicos, ambientales y sociales de una manera equilibrada y puedan sumarse a la generación de desarrollo sustentable (Hart, Dowell, 2011), generará una ventaja competitiva difícil de replicar, además de que estará alineada a las necesidades y requerimientos que se están necesitando la sociedad, la supervivencia y los objetivos 2030.

Además de que al adelantarse a los cambios que la sociedad requiere generará a las empresas la resiliencia necesaria para adaptarse a los cambios, evolucionando con las necesidades, al tener una gestión estratégica definida que cambie los paradigmas de la administración teniendo un nuevo

enfoque (Hart, 1995), integrando los tres pilares de la sustentabilidad, dándole mayor importancia a lo social y ambiental, ya que lo social es lo que genera el valor a la empresa, pues son las personas, las que generan los productos, las estrategias, las compras, entre otras cosas; y lo ambiental es lo que le da los recursos naturales a la empresa para existir y producir los productos o servicios. Por lo tanto, al tener estrategias integradoras, brindarán a las organizaciones ventajas que mejorarán la calidad del ecosistema y la supervivencia económica de estas (Stead, 2008).

En resumen, al contar con una gestión estratégica en la organización se podrá incrementar la resiliencia necesaria en las organizaciones por los cambios globales y la interconexión de los países y el mundo en general, el cual cada vez vuelve más desafiante y difícil la subsistencia de las organizaciones.

Una de las piezas clave de las empresas es el aspecto social los cuales nos dan la capacidades dinámicas, es decir las capacidades que nos dan un plus al hacer las cosas bien en los momentos correctos (Teece, 2007), por medio de tecnologías emergentes que se enfoquen a no contaminar, obteniendo así las características necesarias para que no se puedan duplicar, obteniendo de esta manera, la ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991), teniendo como base la sustentabilidad, es decir, darle mayor importancia a las estrategias que optimicen los recursos, los gastos, mejoren la vida de las personas y que además de generar ganancia generen valor en el sentido de perdurar y no contaminar, todo esto implementando prácticas de gestión ambiental, mejorando la vida útil del producto y evitando los efectos negativos de las actividades económicas (Hart, 1995), de esta manera se crea valor sostenible al accionista y todos los involucrados (Hart y Milstein, 2003).

Esta investigación está centrada en la industria química, pieza clave para la supervivencia de los seres vivos, la cual, se caracteriza por transformar las materias primas obtenidas por la extracción de petróleo, gas y minería, en productos necesarios para la supervivencia de los seres vivos (Romero, 2024), mediante el desarrollo de medicamentos, productos de limpieza, petroquímicos, plásticos, cuidado personal, entre otros.

Sin embargo, esta extracción involucra acciones de grandes dimensiones que afectan drásticamente al ambiente, ya que muestran por lo general niveles altos de contaminación, así como de deterioro de su entorno natural. Por lo que la industria química se encuentra entre las primeras cuatro industrias que generan mayor cantidad de residuos peligrosos. En México, es la cuarta industria que genera residuos peligrosos reportada de 2004-2017 (Semarnat, 2003).

De esta manera, la industria química por su rol de sector estratégico debe propiciar los nuevos elementos, procesos y tecnologías de la industria 4.0 para no cruzar el siguiente umbral del límite planetario, llamado flujos biogeoquímicos, el cual describe la intensificación química, que se da debido al aumento de producción y demanda por el crecimiento poblacional, en el cual se rompe el

ciclo de eventos sintéticos, que la industria genera el cual modifica la atmósfera, de tal modo que al cruzar un umbral los límites restantes se ven afectados y alterados, generando riesgo de que las perturbaciones humanas desestabilicen los Sistemas planetarios a escala mundial (Rockström, 2009). Por lo que, al tener una gestión empresarial sustentable, incentivar el crecimiento económico y mitigará los efectos nocivos de los procedimientos nocivos de esta industria.

En este sentido, al identificar las estrategias de un sistema de gestión empresarial sustentable para la organización, ayudará a enfocar e incluso acelerar el ritmo de la creación de un modelo integral de gestión empresarial sustentable con capacidades dinámicas que nos lleven a la ventaja competitiva sostenida, por medio de bases teóricas como una nueva forma de gestión.

### **Marco teórico**

La teoría de la gestión administrativa ha cambiado con el tiempo, pues las necesidades de las empresas y las personas han cambiado también, a raíz de la revolución industrial. La vida cambió vertiginosamente, pues la máquina de vapor le dio un nuevo sentido a la forma de producción y consumo a la sociedad, por lo que las necesidades fueron cambiando y desde las empresas, procesos de producción, profesiones y manera de vivir cambio. En algunos aspectos estos cambios fueron para mejorar, pues las expectativas de vida de los seres vivos cambiaron, la calidad de vida mejoró y los procesos de producción fueron eficientes y fáciles, trayendo consigo, mayor rentabilidad, ganancias y crecimiento a las industrias.

Por lo que, las teorías de la administración coadyuvaban a la generación de rentabilidad y crecimiento, sistematizando procesos de producción al eficientar estos procesos (Taylor, 1911), evitando tiempos muertos y duplicidad de funciones (Fayol, 1916). Teorías como la de Abraham Maslow (1943), manifiesta que las necesidades de las personas son importantes para que trabajen, puesto que, si las personas tienen satisfechas sus necesidades primarias, estas podrán enfocarse a otro tipo de necesidades.

Ahora bien, las necesidades de las empresas son diferentes, pues el mundo globalizado y las necesidades de las personas cada vez son mayores, las teorías deben cambiar, para las empresas es necesario adaptarse rápidamente y producir más para cubrir las necesidades de la población que cada vez crece más, sin embargo, la tierra tiene sus propias necesidades, la degradación ambiental, la contaminación y la sobreproducción, hace las condiciones de vida para los seres vivos cada vez sean más insostenibles, pues los recursos naturales se están acabando, la contaminación ambiental y las alteraciones al medio ambiente producen el cambio climático haciendo que las condiciones sean difíciles para subsistir.

Por lo que las organizaciones deben de buscar mitigar el cambio climático, reducir el uso de recursos naturales, la degradación ambiental y los cambios a la atmósfera a través de diferentes estrategias para adelantarse a los cambios económicos y de consumo para así generar la riqueza necesaria, mantenerse en el tiempo.

De acuerdo con esta tendencia, la preocupación por mejorar las prácticas ambientales y mitigar los cambios climáticos se vuelve cada vez más importante y necesario, pues los estragos que causan a las organizaciones se deben contener. Las tendencias teóricas en las que van los artículos van hacia esos objetivos como la propuesta teórica de Hart (1995), en donde plantea estrategias enfocadas a la mitigación de contaminación, desechos contaminantes y mermas en la producción desde la cuna hasta la tumba, es decir, desde la concepción del producto, los recursos a utilizar, los procesos productivos, el embalaje, consumo y desecho, de esta manera, se genera valor a las partes interesadas al reducir los gastos y tener ganancias.

De igual forma, estas estrategias traen consigo la creación de ventaja competitiva sostenida, ya que al adelantarse a los cambios y adaptarse a las necesidades de la sociedad, gestionarán los riesgos actuales y futuros, creando así una resiliencia y adaptación para enfrentar los peligros del cambio climático, la degradación ambiental y la falta de recursos, para así perdurar en el tiempo.

La ventaja competitiva es abordada por diferentes corrientes teóricas, una de ellas es la teoría de recursos y capacidades, la cual a través de las diferentes propuestas teóricas argumentan la manera en que las capacidades, recursos, estrategias y decisiones que toman las empresas llevarán a una diferenciación y crecimiento, en donde los competidores no podrán igualarlos a través del tiempo y esfuerzos, levantando barreras a la imitación (Barney, 1991).

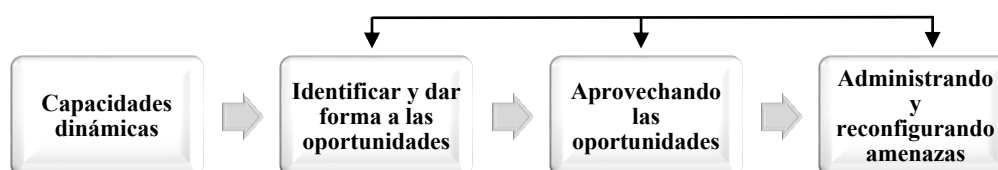
Una de las piezas clave de la de la generación de ventaja competitiva son las capacidades dinámicas únicas del capital humano, que se utilizan para crear, ampliar, actualizar, proteger y mantener como activos únicos en la empresa (Teece, 2007), los cuales les dan valor a las organizaciones estando presentes en todas las áreas de la entidad, por ejemplo, las organizaciones que utilizan la tecnología para sus procesos y procedimientos, la cual está supeditada a las decisiones y capacidades del capital humano, por los que estas capacidades empresariales son importantes para las empresas, estas deben ser aprovechadas y recompensadas.

Teece (2007, 2014), describe a las capacidades dinámicas, como la toma de decisiones correctas en los momentos precisos, adelantándose a los cambios, de esta manera la adaptación viene antes de necesitarla, buscando que las organizaciones cuenten con el personal adecuado para anticipar estas decisiones encaminadas a la gestión empresarial sustentable, llegando así a tener características de la ventaja competitiva sostenida.

Teece (2007) identifica tres capacidades dinámicas (Figura 1) acompañado de sus microfundamentos que son Identificar y dar forma a las oportunidades, aprovechando las oportunidades y administrando y reconfigurando las amenazas. Las cuales deben estar interconectadas y se deben utilizar simultáneamente, adaptándose así a los cambios rápidos desvinculando a la empresa de los procesos y estructuras rígidas, que representan un riesgo.

**Figura 1**

*Proceso interconectado de estrategias de capacidades dinámicas.*



*Fuente:* Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.

A través de estas capacidades dinámicas enfocadas a la gestión estratégica sustentable, forman las estrategias de sustentabilidad como lo abordan Hart y Milstein (2003), en donde proponen estrategias para la creación de ventaja competitiva sostenida teniendo como objetivo evitar la degradación ambiental y la adaptación para las empresas en un entorno contaminado, creando valor sustentable para todos los interesados, para lograr las capacidades dinámicas teniendo en cuenta la contaminación, degradación ambiental, la sociedad y la economía.

Stuart L. Hart y Mark B. Milstein en creando valor sostenible (Creating Sustainable Value) (2003) exponen que para generar valor sostenible es necesario evitar subestimar las oportunidades comerciales estratégicas asociadas a la adopción de la sustentabilidad, los gerentes deben vincularla directamente a la empresa con la creación de valor (Figura 2). Al hacer esta asociación se puede identificar estrategias, prácticas, procesos y materiales que contribuyan a un mundo más sostenible y, simultáneamente, impulsar el valor para las partes interesadas (Hart y Milstein, 2003).

De acuerdo con el marco de valor sostenible las estrategias que manejan son: Prevención de la contaminación, se basa en minimizar la contaminación, el consumo y los desechos; administración del producto, se centra en integrar a las partes interesadas obteniendo reputación y legitimidad; Visión sustentable, la cual va dirigida a la población, pobreza y desigualdad; y Tecnología Limpia, las cuales son tecnologías emergentes que se basan en no generar contaminación ambiental, no dejar huella ecológica desarrollando competencias sostenibles del futuro, para tener innovación y reposicionamiento, adaptándose a las nuevas necesidades económicas y sociales.

**Figura 2**

*Creando valor sustentable*



*Fuente:* Elaboración propia con base en Hart y Milstein. (2003). Creating sustainable value. Academy of Management Executive, 17(2), 56-69. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>

Anterior a esta propuesta teórica, Hart (1995) identifica en A Natural-Resource-Based View of the Firm, tres estrategias empresariales interconectadas, las cuales enfocarán a la empresa a gestionar los recursos tanto internos como externos de la empresa para generar nuevas oportunidades evitando la degradación ambiental, la contaminación y gastos innecesarios, de esta manera la ventaja competitiva y la adaptación serán la pieza clave de la empresa, adelantando se a los problemas económicos, sociales y ambientales dándoles un plus para mitigar riesgos y perdurar en el tiempo con valor a las partes interesadas, en un mundo globalizado y volátil.

La primera estrategia que aborda Hart es prevención de la contaminación, la cual marca el comienzo de las estrategias, pues aborda el tema de reducir el desperdicio, los afluentes y las emisiones en una operación comercial (Caldera et al., 2017). Por medio de esta estrategia se reducen los gastos, los costos y genera ganancias y rentabilidad por medio de los ahorros, por ejemplo, en el caso de los subproductos no deseados de la producción pueden ser utilizados en otros procesos de la empresa el cual ahorrará recursos naturales, no generará contaminación, ni gastos.

La ecoeficiencia es parte importante de la prevención de la contaminación pues se define como crear más valor con menos recursos, lo cual indica que las organizaciones con actividades económicas sostenibles tendrán una ventaja competitiva sobre sus competidores, ya que utilizarán materia prima y recursos renovables (Hart, 1995).

La segunda estrategia que Hart (1995) aborda en su propuesta teórica es la de administración del producto, en donde propone que los productos se deben rediseñar de una manera eficiente considerando todos los aspectos de la creación de este, desde la cuna hasta la tumba, es decir desde el diseño, hasta el desecho del producto, pasando por todos los procesos, para reducir costos, mermas, recursos tiempos, procesos, entre otros.

**Tabla 1**

*Estrategias de prevención de la contaminación y administración del producto*

| <b>A Natural-Resource-Based View of the Firm (Hart, 1995)</b> |                                                   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Prevención de la contaminación</b>                         |                                                   |
| Fuerza impulsora ambiental:                                   | Minimizar emisiones, efluentes y desechos         |
| Recursos clave:                                               | Mejora continua (creación de nuevas capacidades)  |
| Ventajas:                                                     | Costo más bajo                                    |
|                                                               | Ahorros significativos                            |
|                                                               | Ventaja de Costos                                 |
|                                                               | Reduce costos de cumplimiento y responsabilidades |
|                                                               | Aumento de producción                             |
|                                                               | Reducción de tiempos en operaciones de producción |
|                                                               | Ecoeficiencia                                     |
| <b>Administración del producto</b>                            |                                                   |
| Fuerza impulsora:                                             | Minimización de costos                            |
| Recursos clave:                                               | Integración de las partes interesadas             |
| Ventajas:                                                     | Competidores precavidos                           |
|                                                               | Salir de negocios ambientalmente peligrosos       |
|                                                               | Rediseñar los sistemas de productos existentes    |
|                                                               | Desarrollar nuevos productos                      |
|                                                               | Construir reputación y diferenciar producto       |
|                                                               | Selección de materias primas                      |

*Fuente:* Elaboración propia con base en Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 986-1014.

Para llegar a las características que debe tener la empresa, los procesos y los productos de las empresas para generar la ventaja competitiva sostenida, de estas características las aborda Barney (1991), en la cual también hace una diferencia entre los recursos de la organización que son: recursos humanos, económicos, tecnológicos e insumos y deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Tabla 2). Menciona que las características que tienen las empresas o los recursos deben ser valiosos, raro, inimitable e insustituible, al combinarlas harán la diferencia en la empresa, estas empresas tendrán ventaja competitiva sostenida y los competidores no podrán copiar estas características.

**Tabla 2**

*Estrategias de prevención de la contaminación y administración del producto*

| <i>Firm Resource and Sustained Competitive Advantage de (Barney, 1991)</i> |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raro                                                                       | Poco comunes y escasos                                                                                                                                                                          |
| Insustituible                                                              | No sustituible                                                                                                                                                                                  |
| Inimitable                                                                 | Historia, ambigüedad casual y complejidad social                                                                                                                                                |
| Valioso                                                                    | Planea e implementa estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia por medio de la identificación y aprovechamiento de las oportunidades y la identificación y neutralización de las amenazas |

*Fuente:* Elaboración propia con base en Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Southern Management Association, 17(1), 99-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Una de las características importantes de la cual habla Barney (1991) se encuentra en la característica de inimitables, la cual plantea que los recursos de la empresa pueden ser imperfectamente imitables por una o una combinación de tres razones: condiciones históricas únicas; el vínculo entre los recursos es causalmente ambigua; o el recurso es socialmente complejo (Dierickx & Cool, 1989 citado por Barney 1991).

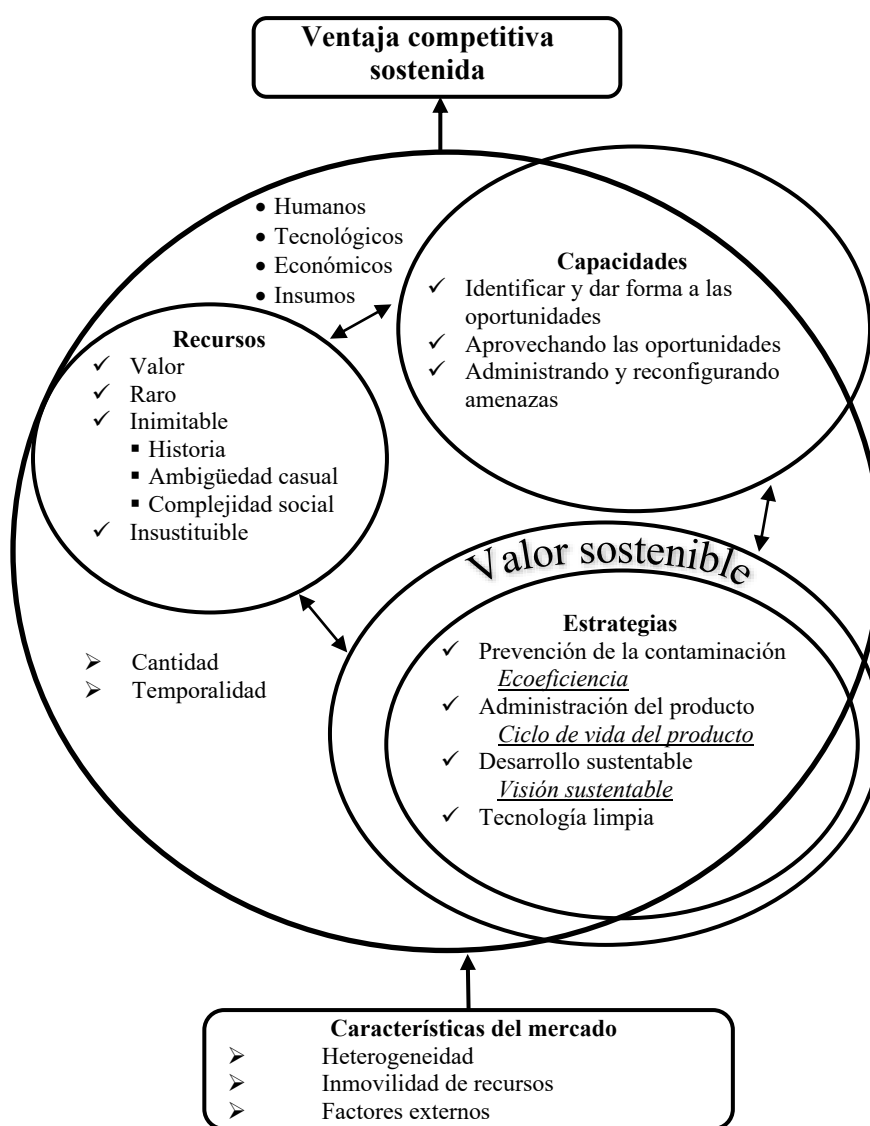
Por consiguiente, la complejidad social es muy difícil de duplicar, pues los fenómenos sociales son complejos, por lo que las capacidades dinámicas del personal combinado con la complejidad social y las estrategias sustentables se vuelven una estructura difícil de imitar, además de adelantarse a los riesgos económicos, sociales y ambientales a los que a las organizaciones puedan enfrentarse.

Para concluir este modelo de marco teórico, aborda las capacidades dinámicas (Teece, 2007), las estrategias (Hart y Milstein, 2003), y las características (Barney, 1991), teorías entrelazadas dentro de la empresa el círculo que las encierra, sin embargo tanto las capacidades, como las estrategias se ven afectadas por aspectos externos de las organizaciones, de esta manera las capacidades dinámicas de los directores de área trascienden y generan estrategias sustentables para la generación de valor

sustentable, para alcanzar esas características que describe Barney en los recursos de la organización (Figura 3).

**Figura 3**

*Modelo teórico de gestión empresarial sustentable para la generación de ventaja competitiva sostenida.*



*Fuente:* Romero, R. (2024). Estrategias de gestión empresarial sustentable como impulsoras de generación de ventaja competitiva: un estudio en la industria química mexicana. Tesis.

Por consiguiente, este modelo de gestión empresarial sustentable dará las bases para alcanzar la ventaja competitiva, lograr una adaptación, a las necesidades de la sociedad, a las organizaciones, dando un equilibrio de manera holística e integral, dotando a las organizaciones de estrategias para

que de manera conjunta puedan perdurar en el tiempo si transgredir los umbrales de los límites planetarios permitiendo al planeta regenerarse y buscar un desarrollo equitativo.

### **Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **Tipo y alcance de la investigación**

La investigación es un estudio de caso, con un enfoque cualitativo, pues se orienta hacia la recolección y análisis de datos, en donde se buscan interpretar y comprender la implementación de la gestión empresarial sustentable, así como, generar un modelo integral de gestión estratégica sustentable para la adopción de la sustentabilidad tomando en cuenta los tres pilares. Por la información recabada es correlacional, para identificar la relación o grado de asociación que existe entre las variables, factores o elementos que se identificaron a través de la revisión de la literatura y del modelo teórico que se analizó, los cuales distinguen e identifican las estrategias de gestión empresarial sustentable que propician la generación de ventaja competitiva sostenida (Romero, 2024).

En esta investigación se centró en la industria química, la cual es necesaria para la supervivencia de los seres vivos, y se basó en los criterios de inclusión en empresas que fabriquen, distribuyan y comercialicen sus productos en territorio nacional, que cuenten con estrategias y elementos de una visión de gestión empresarial sustentable. Por lo tanto, se realizó la categorización del sector, por medio del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en donde la estratificación se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se buscó la categoría de industria química, en donde se encontraron 6, 162 Unidades empresariales en la República Mexicana, de la cual se encontró la subcategoría de fabricación de abonos, limpiadores y dentífricos, después se filtraron por empresas medianas y grandes, y para concluir se buscaron las empresas que se encontraran establecidas en el Estado de México, de esta manera se encontraron 19 empresas que cumplían con estas características.

Dentro de este sector se encontró la siguiente entidad, la cual tiene más de 100 años de funcionamiento, es 100 % mexicana y es una empresa socialmente responsable, exporta entre el 10 o 20 % de sus productos, sin embargo, su mercado principal es el nacional, por lo cual cuenta con las características y los criterios de inclusión necesarias para la investigación.

#### **Estrategia metodológica**

A través de la revisión de las propuestas teóricas se encontraron diferentes variables como lo son prevención de la contaminación, administración del producto, aprovechar oportunidades, mejor utilización de insumos, menores de costos, simplificación de procesos, prácticas sociales, entre otras,

por medio de las cuales se procedió a elaborar un cuestionario para aplicarlo a colaboradores de la empresa y de esta manera realizar análisis multifactorial para reducir factores y encontrar las estrategias clave de la generación de ventaja competitiva sostenida por medio de estrategias sustentables.

Para la realización de este cuestionario se resume con el siguiente procedimiento:

1. Primero se realizó la observación por medio de visitas a las empresas para entender sus procesos y estrategias.
2. Después se procedió a la realización del instrumento que se utilizó, un cuestionario auto aplicable, que por medio de la operacionalización de variables (Tabla 3), que se encontraron en las propuestas teóricas, se identificaron los indicadores, las dimensiones, las variables dependientes y las variables observables, y se acomodaron en un cuadro, para después derivarlo a los ítems propuestos en un cuestionario.

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables cuestionario colaboradores*

| Variable dependiente            | Dimensiones                                      | Variables observables | Indicadores                            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|
| Gestión empresarial sustentable | Relación Social (Valor a las partes interesadas) | Trabajadores          | Número de empleados                    |
|                                 |                                                  |                       | Comunicación efectiva                  |
|                                 |                                                  |                       | Horarios de trabajo                    |
|                                 |                                                  |                       | Aumento en horas de educación continua |
|                                 |                                                  |                       | Número de empleados discapacitados     |
|                                 |                                                  |                       | Enfermedades profesionales             |
|                                 |                                                  | Proveedores           | Desarrollo de proveedores              |
|                                 |                                                  |                       | Comunicación con proveedores           |
|                                 |                                                  |                       | Valor generado a proveedores           |
|                                 |                                                  | Sociedad              | Posicionamiento de la marca            |
|                                 |                                                  |                       | Satisfacción del cliente               |

*Fuente:* Romero, R. (2024). Estrategias de gestión empresarial sustentable como impulsoras de generación de ventaja competitiva: un estudio en la industria química mexicana. Tesis.

3. Este cuestionario tenía como objetivo, entrevistar a los colaboradores de distintas áreas de producción de la empresa

Para la validación de este instrumento se procedió:

- I. Metodología de panel (Piloteo): Se realizó una validación primero a un grupo focal en el que se enfocó en la congruencia del instrumento, ortografía y comprensión.
  - II. Validación por jueceo: Se realizó una validación a un grupo de expertos en el tema de sustentabilidad y administración en donde se elaboró un guion de validación de comprensión para cuestionario.
4. Después se continuo con la aplicación de los instrumentos.

Para la integración de dimensiones con el cuestionario aplicado a 200 colaboradores de distintas áreas de producción de la entidad, se realizó una reducción de factores que a través del análisis multifactorial, que se deriva del estudio de caso en donde se encontraron las variables más importantes que afectaban al modelo, se identificaron los indicadores, las dimensiones, las variables dependientes y las variables observables a medir y mediante las cuales a través de las ecuaciones estructurales se encontraron los que más afectaban al modelo, es decir las variables clave para generar la ventaja competitiva.

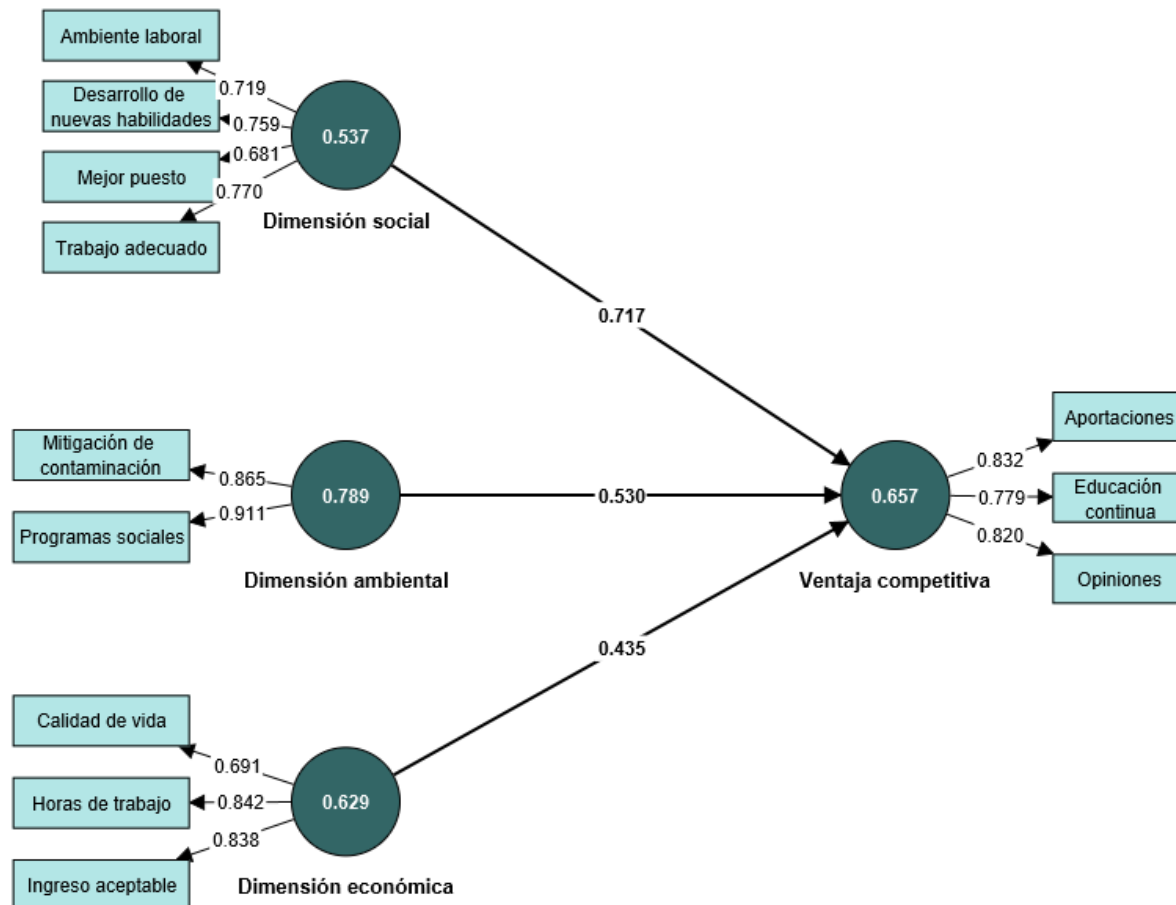
### **Resultados y Discusión**

El modelo de ecuaciones estructurales (Figura 4) es un modelo reflectivo, pues se confirma la teoría ya que, de la variable latente, hacia las variables observadas. Se encontraron las siguientes variables clave para la generación de ventaja competitiva, en el caso del constructo de dimensión social, que va hacia el ambiente laboral, desarrollo de nuevas habilidades, mejor puesto y trabajo adecuado, se observa que las variables de la dimensión están alineadas a la propuesta teórica de Teece (2007), con el desarrollo de capacidades dinámicas; en el caso de la dimensión ambiental que tiene las variables observadas mitigación de contaminación y programas sociales, confirman lo que dice Hart (1995), en su propuesta teórica, pues la prevención que es la primera estrategia tiene una carga importante en este modelo; y en la dimensión económica la calidad de vida, las horas de trabajo y el ingreso aceptable, son las variables clave que explican esta dimensión. Apuntando estas tres variables hacia la ventaja competitiva, a su vez esta cuenta con las variables clave de aportaciones, educación continua y opiniones.

Teniendo como varianza extraída media de 0.657, con esto se puede afirmar que tiene validez convergente, que es el grado de certeza que se tiene en los indicadores propuestos y un Alfa de Cronbach 0.739, la cual da la fiabilidad de consistencia interna de los ítems en la encuesta. Con una R2 de 0.526 la cual nos da la validez del modelo estructural, pues se considera aceptable, confirmando los efectos combinados de las variables independientes sobre las variables dependientes.

**Figura 4**

*Modelo de ecuaciones estructurales*



*Fuente:* Romero, R. (2024). Estrategias de gestión empresarial sustentable como impulsoras de generación de ventaja competitiva: un estudio en la industria química mexicana. Tesis.

De acuerdo con este modelo de ecuaciones estructurales el desarrollo de nuevas habilidades y la mitigación de la contaminación pertenecientes a la dimensión social y ambiental respectivamente, son piezas clave para la generación de ventaja competitiva, las cuales dan pie a la tecnología limpia, ya que la mitigación de la contaminación se da por tecnologías emergentes de última generación que hacen énfasis a no generar contaminación y mitigar la contaminación anteriormente producida por esta industria, en este caso en esta entidad.

## Conclusiones

La investigación comenzó con una revisión bibliográfica, seguido de una revisión de literatura identificando propuestas teóricas acordes con el objetivo de la investigación de identificar estrategias

de un sistema de gestión empresarial sustentable para la organización, para ayudar a enfocar la creación de un modelo integral de gestión empresarial sustentable con capacidades dinámicas que nos lleven a la ventaja competitiva sostenida, por medio de bases teóricas como una nueva forma de gestión.

Por lo tanto, al tener acceso a la Fábrica de Jabón la Corona se analizaron las estrategias encontradas en la teoría, en donde, la prevención de la contaminación de la cual aborda Hart 1995 y Hart y Milstein 2003, se aporta por medio de la ecoeficiencia, la cual es una estrategia que no solo genera ahorros, también mejora los procesos e interconecta otras estrategias como la administración del producto, ya que aprovecha los subproductos no deseados en la cadena de insumos que también se pueden comercializar o aprovechar para otros procesos.

La estrategia de tecnología alterna está presente en esta entidad, ya que se han hecho reformas y se ha invertido en tecnología de nueva generación, como robots empacadores que ayudan a las actividades de riesgo para el capital humano, tecnología que ayuda a atrapar los gases que se generan en los procesos productivos para que por medio de esta captación se pueda evitar la contaminación ambiental y los gases obtenidos se conviertan de subproductos no deseados a insumos que se utilizan para otros procesos de la producción, también se han hecho inversiones en una planta de tratamiento de agua, equipada con última tecnología, por la cual, toda el agua generada por los procesos de la empresa se lleva a esta planta y se limpia para regresarla a los procesos, haciendo de la empresa una planta cero descargas y ahorrando en los costos de agua.

Por lo que, los gerentes que están al frente de la empresa tienen las capacidades dinámicas a las que se refiere Tecce (2007) en donde, ayudan a la toma de decisiones correctas en los momentos precisos, como lo es en la Fábrica de Jabón la Corona en donde el gerente de medio ambiente y asuntos regulatorios, al tener una maestría en sustentabilidad y responsabilidad social se ha enfocado en estos objetivos para poder darle a la empresa esta parte de resiliencia y ventaja competitiva con empresas de este sector.

Se encontró que los tres aspectos de la sustentabilidad en estas organizaciones interactúan mediante un modelo dinámico, como se observó en el modelo en el cual la interrelación se da con mayor peso en dos de los tres aspectos, mientras que en el tercero se dará menor atención, de esta manera se encontrará el equilibrio; y por medio de las presiones que se generan en el entorno evolucionará para equilibrarse nuevamente de manera equitativa y constantemente, ya que si cambian los factores, las estrategias y sus tamaños van a cambiar, y esto se va a deber al interés que tienen la gerencia para generar este valor.

Por lo que, las empresas que se adelanten con sus estrategias podrán tener resiliencia empresarial y dictar las nuevas metas y objetivos de las siguientes generaciones de empresas, además

de cuidar el medio ambiente generaran mejor calidad de vida en las partes interesadas, ganancia y crecimiento empresarial.

### Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Southern Management Association*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Caldera, Desha, Dawes. (2017). Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprise: Experience from the Australian manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 338-348.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*.
- Hart, S.L. y Milstein, M.B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Hart, Dowell. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/DOI: 10.1177/0149206310390219>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 986-1014.
- Stead, J.G. and Stead W. E. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-79. <https://doi.org/DOI: 10.1504/IJSSM.2008.018127>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Nawaz, K. (2018). Development of a systematic framework for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255-1274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.011>
- Nunhes, F. O. (2016). Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1234-1244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.159>
- Rockström, J. S. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 472-475. <https://doi.org/https://doi:10.1038/461472a>
- Romero, R. (2024). *Estrategias de gestión empresarial sustentable como impulsoras de generación de ventaja competitiva: un estudio en la industria química mexicana*. Tesis.
- Semarnat. (2003, mayo 21). *Informe del medio ambiente*. <https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/informe18/tema/cap7.html#tema3>
- Sistema Nacional de Información Ambiental y de Recursos Naturales. (2025, mayo 5). *Informe del Medio Ambiente*. Semarnat: <https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/informe15/tema/cap5.html>

- Stead, J. G. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-81.  
<https://doi.org/10.1504/IJSSM.2008.018127>
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.  
<https://doi.org/10.1002/smj.640>